



SEMINARIO DE GRADO

ANA MARIA ROMERO PEREZ

LILIANI PADILLA SUSANA

PRESENTADO A:

CARLA DE AVILA

CESAR PRIETO

MANUEL PERALTA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

SEDE CARTAGENA

2019

Gestión de talento humano en la productividad, competitividad y cumplimiento de objetivo de una organización.

Resumen

Este trabajo se centra en el reconocimiento del Talento Humano como uno de los aspectos más importantes para lograr la competitividad, productividad y un buen ambiente en una organización. Basándose en ejemplos de dos grandes empresas como son Google y Zappos, que han implementado una muy buena gestión humana y que se han encargado de motivar a su personal de trabajo, haciendo así que ellos adquieran sentido de pertenencia y lealtad por su empresa.

Se conocerá la cultura organizacional de las empresas, Google y Zappos; todas las estrategias que han utilizado y los grandes beneficios y resultados que han obtenido debido a estas prácticas.

Introducción

Se habla de la gran importancia que tiene el talento humano en el éxito de una empresa, partiendo del hecho de que una organización la conforman las personas y de que sin ellas no existirían empresas; pero aun así hay empresarios que caen en errores como pensar que los gerentes de talento humano solo deben realizar tareas operativas, como llenar planilla, ocuparse de procesos de contratación y prestaciones legales, llegando a tratar a las personas como recursos que se compran y que después de cierto tiempo pierden su vida útil.

Existen empresas que aún les cuesta ver a sus colaboradores como seres humanos con capacidades y talentos diversos, sino que lo ven como robots que simplemente deben cumplir con sus funciones y que su única motivación es el salario recibido por esto.

La gestión de talento humano ha evolucionado y es consciente de que existen otros tipos de factores aparte de lo económico que hace que el personal de una organización represente una ventaja competitiva y cumplan con los objetivos y metas de la empresa.

Conceptos:

- Gestión
- Talento Humano
- Productividad
- Competitividad
- Objetivo
- Organización

El presente escrito se enfocará en mostrar al área de gestión de talento humano como unas de las más importantes en una organización, teniendo en cuenta que es un proceso

subvalorados en Colombia. Se pretende con este escrito, conocer los problemas que se presentan actualmente en la gestión humana, mostrando la forma de como se debe implementar y lo beneficioso que puede ser para las organizaciones el darle importancia y valor a su talento humano.

Se identificará la importancia de la gestión de talento humano como factor relevante en la productividad y competitividad de una organización. A través de un análisis de los resultados obtenidos por distintas empresas (Google y Zappos) que han implementado correctamente la gestión humana. Describiendo el proceso de la gestión de talento humano que se llevan a cabo en estas empresas, los factores que motivan a los colaboradores a cumplir con sus funciones de la mejor manera y así conocer los beneficios de implementar una correcta gestión de talento humano.

Marco de referencia

Estado de arte

- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL - UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN – 2013

“En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.”

- EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESAS - UNIVERSIDAD DE CARTAGENA – 2013

“Los seres humanos por su naturaleza viven en constante relación con sus semejantes viéndose en la necesidad de agruparse para lograr objetivos que por sí solo jamás podrían alcanzar, atribuyéndole características como: estar en la capacidad de comunicarse, mantener una actitud de crecimiento constante, contribución conjunta a fin de lograr un objetivo común. El presente trabajo describe como las personas han ido adquiriendo a través del tiempo un valor incalculable para la empresa, de tal forma que por medio de la organización las personas han logrado desarrollar su capacidad cognitiva con la finalidad de satisfacer sus necesidades de tipo emocional, espiritual, económicas, entre otras, de igual forma generan una complejidad por la actitud de contribución de un individuo a otro, por eso en la medida en que más frutos produce una organización genera mayor complejidad, para lo cual no solo se debe contar la fuerza o la capacidad intelectual, si no que los individuos deben poseer la habilidad de trabajar eficientemente en equipo y así lograr la consecución del objetivo inicialmente planteado por la organización. De esta manera el área de gestión del talento humano representa la matriz mediante la cual las organizaciones tratan a las personas que participan en ellas, ya no como recurso organizacional que necesita administrarse, si no como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan administrar los demás recursos organizacionales.”

- ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO PARA CENTRO DE DATOS, EN LA CIUDAD DE QUITO - UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR – 2018

“El capital humano dentro de cualquier organización constituye uno de los pilares más importantes de la misma, ya que es éste el que se encarga de materializar y dar ejecución a todos los objetivos, metas, y disposiciones de la gerencia o departamentos administrativos.

El principal objetivo de esta investigación es dar a conocer la realidad que afrontan las PYMES que comercializan productos y servicios para centros de datos en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador; en cuanto al manejo interno de sus trabajadores, sus procesos de reclutamiento y selección del personal, la evaluación de sus competencias, así como la compensación que perciben estos trabajadores por parte de sus empleadores.

El estudio fue descriptivo e involucró la aplicación de encuestas a PYMES del sector, seleccionadas por un tipo de muestreo no probabilístico, por considerarlo eficiente para obtener un primer contacto con la realidad a investigar. Para la presentación de resultados se realizó un análisis de la información y cruce de variables buscando concordancia entre lo expresado en el marco teórico y los resultados obtenidos en las encuestas.

Los datos recolectados concluyen que, en la realidad, la gestión de talento humano se encuentra relegada a un segundo plano dentro de la mayoría de las empresas encuestadas y existen errores al no tener mecanismos ni parámetros definidos para la evaluación del personal; no obstante, se propone una guía a seguir para que cualquier organización mejore su gestión de talento humano.”

Marco Teórico

Se pretende realizar una investigación que permita guiar a las empresas, o futuras empresas a tomar la gestión humana como un aspecto de suma importancia para el buen desempeño de la entidad, que garantiza un buen clima laboral y permite que los trabajadores se mantengan motivados y valorados en su lugar trabajo y reflejen esto en el buen desempeño de sus labores.

Dentro de las bases teóricas se abordarán los conceptos que sirven de soporte para la elaboración de esta investigación. Los conceptos que se tratarán a continuación son la definición Talento humano y su evolución a través del tiempo; seguidamente, el concepto de productividad y competitividad, como factores característicos acerca del tema que se desea investigar; el concepto de gestión y el significado de gestión de talento humano; por último, se hablará acerca buen clima laboral como función importante de la gerencia de talento humano.

Talento humano y su evolución

El talento humano es un concepto que usado muy frecuentemente en las empresas y es el factor más importante ya que es de ellos de quienes depende el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades de la organización; anteriormente se creía que la única motivación del talento humano era económica, pero en los últimos años se cambió esta concepción y se agregaron aspectos como lo son la motivación, liderazgo, y la participación y se empezaron a tener en cuenta las actitudes humanas y como están puede afectar ya sea positiva o negativamente a la organización.

Por lo tanto, el talento humano se comenzó a ver como “la capacidad que tiene una persona de diferenciarse de las demás, por su capacidad competitiva, de acuerdo a cuatro aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud” (Chiavenato, 2008).

En un principio a la gestión de talento humano se le denominaba ‘Relaciones Industriales’. Luego en 1990 pasó a conocerse como ‘Recursos humanos’. Y en la actualidad, se comenzó a emplear el término ‘Gestión de Talento Humano. (Diego Caldentey- 2018)

En el momento en que se comenzó a emplear este último término se incluyeron cuatro pilares enfocado en el empleado:

1. La estrategia.
2. El desarrollo.
3. El potencial.
4. La flexibilidad.

A medida que iba evolucionando este concepto muchos autores fueron dando su aporte y definieron el talento humano de forma distinta, pero concordando en que las personas son la principal fuente de productividad. Algunos de sus aportes fueron los siguientes:

“ROBERT OWEN. (1771-1858) considerado como el padre del cooperativismo. Su idea era que la calidad del trabajo de un obrero mantiene una relación directamente proporcional con la calidad de vida del mismo.

CHARLES BABBAGE. Matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.

FREDERICK W. TAYLOR (1856–1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Respecto al recurso humano; aumentó el pago de acuerdo a la productividad, disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. Apoyaba el desarrollo de una verdadera ciencia de la administración para que se pudiera determinar el método óptimo para ejecutar cada tarea.

HENRY GANTT (1861–1919) fue un ingeniero civil que trabajo con Taylor. Modifico su sistema de incentivos y estableció bonos para los trabajadores que 11 terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades también llamada Gráfica de Gantt.

MARY PARKER FOLLET (1868–1933) Teoría de transición. Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

CHESTER BARNARD (1866–1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

ELTON MAYO (1880–1949) el creador de la escuela de la ciencia del comportamiento midió el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados y se dio cuenta de que los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

ARGYRIS, MASLOW y MCGREGOR, sostuvieron un concepto del hombre en base a técnicas matemáticas para modelar, analizar y solucionar problemas de administración. El nuevo movimiento de relaciones humanas enfoca integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

PETER DRUCKER y WILLIAN OUCHI, consideran que, el renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva.” (DAGOBERTO SIMANCAS BERTEL, 2013)

Productividad

La productividad en la actualidad es uno de los conceptos mas importantes para el analisis de los procesos económico, ya que este es un factor indispensable para medir el crecimiento económico de un país; podemos definir productividad como el aspecto que nos ayuda a saber que tan buen uso se le están dando al recurso; esta encierra la relación entre personal, capital y tierra entre otro y la forma de como se unen para producir bienes y

recursos. Refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios.

Muchos autores han estudiado y analizado el concepto de productividad y han dado sus definiciones, uno de ellos ha sido Quesnay que afirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”. (1766), y otros de los que dio su aporte a este tema fue Karl Marx en su obra el capital y la definió de la siguiente manera “el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...” (Marx; 1980).

Competitividad

La competitividad desde el punto de vista empresarial se puede definir como el aquellas ventajas con la que cuenta cierta organización con relación a las demás empresas que se dedican a su misma actividad, estas ventajas pueden representarse en la habilidad, atributos, tecnología, talento humano entre otros aspectos que hacen a una empresa superior a otras.

Cebreros (1993) definió la competitividad como “un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico”

Otra definición para competitividad es “la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores”. Enright et al. (1994).

Podemos ver que la competitividad se basa en la manera en como se dan las actividades de una empresa son respecto a otra, en aquello que una empresa pueda ofrecer y que la otra no, en contar con una propuesta de valor y llamar la atención del mercado objetivo de una forma creativa e innovadora.

Gestión

“se asume como gestión la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser compartidos en su finalidad última” (Romero, 1998; Caicedo, 2000)

Gestión de talento humano

“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” CHIAVENATO, Idalberto (2007) (Pág.122)

“Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la

motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10) CHIAVENATO, Idalberto (2002)

En el momento en el que al personal que conforma una organización se le comenzó a denominar gestión de talento humano, hubo un cambio de significado y connotación “Las personas dejaron de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convirtieron en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización”. (Chiavenato, 2008). La teoría empezó a valorar más cada miembro de la empresa y a tener mas en cuenta las capacidades que estos poseen.

Ambiente laboral

El ambiente laboral lo definimos como las condiciones de trabajo a las que se ven sometidos las personas en el entorno donde trabajan. Este concepto encierra varios aspectos como los son físicos, sociales, culturales, económicos entre otros que tiene la capacidad de afectar tanto de forma positiva como negativa al trabajador.

Teniendo en cuenta la definición de algunos autores el ambiente laboral puede verse como:

Chiavenato, (1992): “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra

diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).”

Anzola, (2003): “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.”

Para Seisdados, (1996): “se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.”

Diseño metodológico

Tipo de investigación

En el trabajo se realizará una investigación de tipo descriptiva, con el fin de conocer todos los aspectos que hacen posible integrar la competitividad, productividad en un lugar de trabajo, reconociendo que la gerencia de talento humano es la mayor responsable de llevar a cabo este proceso.

El trabajo se desarrollará bajo las siguientes etapas; como primera medida, se apropiarán los conceptos referentes al talento humano contextualizándolo a las empresas y luego se evaluará su influencia en la competitividad, productividad y clima laboral en las empresas que más tienen presente la importancia de implementar una buena gestión de talento humano.

Experiencia de empresas con gran interés por la gestión humana

Google

Es muy común que cuando alguien piense en un lugar ideal para trabajar piense en Google; esta empresa ha sido reconocida por hacer de su entorno de trabajo algo divertido, estimulante y creativo.



Cultura de Google

Para Google los empleados son el activo mas valiosos de toda empresa, y perder un empleado con talento puede resultar realmente caro. Además, aseguran que hay que quitar un poco de poder a los directivos y dárselos a los empleados. (Juan Carlos Barceló)

Teniendo en cuenta lo anterior podemos notar que para Google el talento humano es un factor irremplazable, al cual le atribuye un valor por encima de cualquier otro aspecto que integre la empresa.

En esta organización valoran mucho la calidad de las personas con las que trabajan y hacen saber a cada uno de sus empleados que magnitud y lo significativo de su trabajo.

Beneficios de trabajar en Google

- Guarderías infantiles en los campus Google, sin ningún tipo de costo.
- Cafeterías y restaurantes donde sus empleados pueden consumir su comida preferida.
- Servicios de lavandería, taller mecánico, varios tipos de diversión, spa, masajes, gimnasio, piscinas a total disposición.

- Los trabajadores de Google dedican 20% de su tiempo laboral a participar en algún proyecto de su propia elección.
- Tienen la libertad de trabajar desde su casa y no necesariamente atarse a un horario.
- Pueden ir vestidos de acuerdo al gusto del empleado, disponen de transporte gratis a la compañía, en autobuses que pasan por puestos específicos de la ciudad.
- Reciben todo tipo de formación para sus empleados: formación online, formación continua de actualizaciones sobre nuestros productos, formación en habilidades.

(Juan Carlos Barceló)

Podemos ver que los colaboradores de Google tienen a su disposición comedor y bebidas gratis, centro de salud, lavandería e incluso guardería dentro de la propia empresa, y además de esto la gestión humana continúa investigando nuevos incentivos para conceder a sus trabajadores.

Por otro lado, el profesor Perez Latre se afirma que todos los beneficios que se reciben en la organización son un premio debido al duro proceso de selección que tienen que enfrentar cada empleado de Google y que además esperan que se sientan cómodos en el lugar de trabajo porque es el lugar donde van a pasar la gran parte de su tiempo.

Se puede observar que Google entiende lo importante que es la capacidad productiva de los individuos para los resultados de una empresa, Google ha implementado prácticas notablemente innovadoras para maximizar el potencial de sus empleados. Con estas prácticas Google apuesta a la inversión en capital humano como elemento de éxito de su estrategia de desarrollo y por supuesto, en su crecimiento económico. (Capital Humano: “Google” un modelo de gestión)

Zappos

Zappos es una empresa que vende zapatos y otras prendas de vestir vía internet desde 1999. Es una de las empresas más anheladas para trabajar debido a una cultura que busca mantener al cliente interno satisfecho y feliz en su lugar de trabajo y enamorado de su empresa.



“En esta empresa han trabajado y trabajan para que sean los empleados los que construyan una cultura interna que se traduzca en una mejor atención al cliente. Y con resultados asombrosos.” (ZAPPOS. Algo más que felicidad para vender zapatos, 2017)

La felicidad es un aspecto relevante para Zappos, en esta empresa realizan actividades como desfiles o concursos que no están relacionados con las ventas de productos, con el fin de integrar el equipo y brindar espacios de esparcimiento y armonía. Para ellos trabajar con armonía significa llegar mejor a los clientes, y esto conlleva a que sean muchos más los clientes que lleguen día a día.

“En la actualidad, el 80% de los 1.500 empleados están trabajando bajo lo que denominan “holocracia”, un sistema de “autogestión absoluta” que prima la autonomía a la hora de desempeñar el trabajo diario.” (Inmaculada López Vadillo)

Esta empresa permite a sus empleados explotar sus capacidades, les permite ser autónomos, con el propósito de no ponerle límites a sus capacidades y mantenerlos conectados a la organización, valoran el talento e ideas de cada una y mentes frescas porque reconocen que tienen la capacidad para idear planes exitosos.

En Zappos han entendido que para que una empresa pueda triunfar o tener éxitos, se debe empezar por mantener contentos y motivamos a los clientes, teniendo en cuenta que son ellos los que se encargan de brindar un buen servicio de atención al cliente, y si ellos son felices con su empresa, harán lo posible para que el cliente también se sienta feliz y satisfechos; como podemos ver Zappos realmente no se enfoca solo en vender zapatos sino en vender una experiencia que empieza por la gestión de talento humano.

Cuadro de Beneficios

Google	Zappos
Lo trabajadores tienen sentido pertenencia por la empresa gracias al buen trato e interés que Google le brinda a cada uno de ellos integrantes de su equipo, hace que ellos amen su empresa y actúen por el bien de esta y que no lo hagan solo por compromiso sino por el significado que tiene para ellos la organización.	Los trabajadores de Zappos tienen lealtad por su empresa, y esto es debido a que en ella hacen todo lo necesario para que el empleado se sienta a gusto y feliz, actúan para que este se sienta valorado y quiera corresponder de la misma forma a la empresa, mediante su buen rendimiento y lealtad.
El lugar de trabajo es agradable y es posible gracias a puestos de trabajos cómodos que satisfacen los requerimientos del profesional.	Cuentan con puestos de trabajo adecuado e idóneos para cada colaborador ya que se preocupan por ubicar al personal en el puesto donde mejor se pueda desenvolver y pueda explotar al máximo sus capacidades.
Existe un buen clima laboral debido a que buscan la satisfacción del trabajador y una mejor motivación.	El clima laboral es bueno porque buscan comprender los problemas y necesidades del personal, mediante su seguimiento y manejo
La reputación de Google es una de las mejores y es la gestión humana uno de los factores que hacen posible esto. Esta organización es una de las más llamativa para trabajar.	El factor clave del servicio son las personas, logra comprometer tanto al personal de trabajo que ellos dan lo mejor de si mismo y muestra un gran espíritu de servicio.
El contar con tan buena reputación hace que los mejores profesionales busquen trabajar en esta empresa haciendo que se cuente con un personal altamente calificado y son ellos lo que hará que la organización sea competitiva.	Utilizan como ventaja competitiva el servicio al cliente, haciendo que cada persona que utilice sus servicios se encuentre con una experiencia tan agradable que no dude en utilizarlos una próxima vez.
El mantener al personal motivado hace que el trabajo se realice de una forma mas eficiente, permitiendo el mejor manejo de los recursos, haciendo así de Google una empresa productiva.	Basan la productividad en la fidelización de los clientes y son los empleados quienes crean esta relación.

Conclusiones

Las empresas con las que se trabaja han fomentado una cultura en sus empleados que ha dejado sorprendidos de forma positiva a los empresarios, se han dedicado a incentivar la motivación personal, dejando atrás el viejo paradigma de que el sueldo es el único factor importante para un trabajador, ya que si esto fuera cierto otras empresas podrían ofrecerle un sueldo mas elevado y este no dudaría en dejar su organización. Es por esto que los gerentes de estas empresas implementaron un modelo en el que se les da importancia y valor a cada uno de sus colaboradores para crear lealtad y fidelidad de ellos con la empresa y recibiendo así otros beneficios como lo son los logros de los trabajadores, la competitividad y productividad entre otros aspectos ventajosos para las organizaciones.

Bibliografía

- El Capital Humano Como Factor De Productividad En La Empresa, Universidad De Cartagena, 2013
- Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Revista Ciencia UNEMI Vol. 9 - Nº 17, Enero - Abril 2016, pp. 36 – 43
- Fundamentos Teóricos Sobre Gestión Del Talento Humano
- Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, 2018
- Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros. Universidad del CEMA Maestría en Dirección de Empresas. 2002
- Aspectos Teóricos De La Competitividad, Ciencia y Sociedad Volumen XXXI, Número 2 Abril-Junio 2006
- La política de Recursos Humanos de Google - Juan Carlos Barcel
- Las 20 razones por las que Google es la empresa más valiosa del mundo, la información, 25 febrero 2016, Actualizado: 27/09/2018,
- ZAPPOS. Algo más que felicidad para vender zapatos, 2017.
- El caso de Zappos, Inmaculada López Vadillo